

早稲田大学博士論文(概要)		
	学位記	文科省報告
2004	3944	(甲) 乙 2004

論文概要書

米国マニファクチャラーズ・レップの関係性マネジメントに関する研究 ～産業財市場における関係性マーケティングの視点から～

9-27-2004

4001S003-7

笠原英一

研究の意義

マーケティングの分野で、従来のコンセプトとは異なるパラダイムが脚光を浴びている。シェア獲得をマーケティング活動の直接の目的とする従来の考えではなく、「長期継続的な関係を前提とした相互作用や双方向コミュニケーションによって、顧客と企業が一体となり、新しい価値や意味を一緒に創っていく」ということを目的とするリレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング）である。しかしながら、実際に関係を構築しているとはどのようなことを意味するのであろうか。そして関係を構築するためには具体的にどのような活動を行う必要があるのだろうか。こうした関係性のマネジメントが本研究の主題である。

関係性マネジメントの必然性

企業はその活動を推進する過程において、さまざまな企業、団体、社会等の各者と関係を構築し、その維持、強化・拡大を通して、単独では実現することが困難な、高い価値創造やコスト競争力を実現している。実際に、自動車、電機、エレクトロニクス等の組み立て型の産業において新製品を開発する際には、実に数多くの部品メーカーが関与している。部品の基本的な仕様設計については完成品メーカーが担当するにしても、詳細設計及び生産に関しては、部品メーカーが実施するケースが多い。特に近年では、基本的な仕様設計も部品メーカーが行うケースが増えており、まったく同じ製品分野において、一部の部品メーカーに大手の完成品メーカーから注文が集中するような場合は、開発プロジェクトに関する完成品メーカーと部品メーカーとの関係性の管理自体が、完成品メーカーの競争優位性の源泉になることも想定されるのである。

実際に日本では、上記のような組み立て型の産業においては、従来から企業と企業がある程度の資本関係（株式の相互持合い）や人的関係（役員の派遣）をもち、長期安定的な取引関係を維持しながら、産業としての国際的な競争力を構築してきた。こうした産業における企業間関係は、短期的な市場取引でもなく、また、完全に企業として資本統合するものでもない、いわゆる中間組織（今井・伊丹・小池 1983）や疑統合（青木 1990）という言

業で表現されるような、「互いに独立しているが緊密な関係」（武石 2003）があることがポイントになっている。このように互いに独立しているものの、活動上は緊密なやりとりが求められるケースにおいては、関係性のマネジメントが大変重要な役割を担っているのである。

本研究の狙い

上記のような完成品メーカーと部品メーカー間のやりとりに代表されるような産業財市場取引を説明する理論の一つとして、組織購買行動論があげられる。これは基本的に財の購買に先立って行われる買い手企業側の意思決定プロセスを、特に購買意思決定に関与する複数の構成員にフォーカスをあてて考察したものであり、受身的な存在として位置づけられる買い手企業に対して購買という反応につながる刺激をいかに有効にあたえるかということに関心が向けられていたと考えられる。組織購買行動論では、販売（買い手企業からすると購買）という財の交換や、それを引き出すための活動が中心的な課題である。基本的に、購買担当者と販売担当者には別々の役割が期待されており、産業財市場取引の大きな特性である、企業間の持続的な関係をもとにした相互作用性は、直接的なテーマとして扱われてこなかったといえる。

伝統的な組織購買行動論とは別に、関係性に焦点をあてた研究¹も進展している。このような研究の多くは、基本的に企業とその外部の主体との関係性に注目している。研究の大きなテーマとしては、関係性の結合対象と関係性の内容そのものという二つをあげることができる。結合対象に関しては、企業と顧客との関係性、企業と取引先（部品/原材料等のサプライヤーや製品の流通業者）との関係性等、さまざまな次元から論じられてきた。具体的には、家電メーカーと問屋、自動車メーカーとディーラー、自動車関連用品メーカーと組織小売業者、飲料メーカーと問屋及び小売店、食品メーカーとCVS及びGMS等の多様な主体間における関係性があげられる。一方の関係性²の内容自体については、コミットメントや信頼性の概念を中心に研究され、近年多くの論文が発表されている。

関係性マーケティングについての研究は、上記のように結合対象の拡大と内容の深耕の2つの方向で進展しつつあると考えられる。しかしながら、関係性マーケティングを実務の世界で実践している企業に目を転じると、いまだに営業担当やマーケターは個人的な経験と一般論の組み合わせで試行錯誤を繰り返しているケースが多く見られる。自分の経験を分析し、構造化し、理論化する意識や時間、及びデータを持ち合わせているマネージャーもあまり多くはない。実務の世界におけるこのような実態には、いろいろな要因が作用していると考えられる。業界ごとに特殊事情や独特の商慣習があるということも背景にあらう。同時に、関係構築のための戦略を立案し、実践していく際のバックボーンになるよう

な、実用的で有用な理論が少ないということにも強く起因していると考えられる。網羅的で精緻なモデルの開発やそれにもとづく実証研究は、経営学の発展には欠かすことができない。しかしながら市場の最前線で実務を推進しているマーケターやセールス・パーソンは多忙を極めている。その為、理論は彼らの感覚に直接訴えるものでないと社会的に十分生かされないことも事実であると考ええる。マーケターやセールス・パーソンにとって、日々の営業活動やマーケティング活動のバックボーンとなるような実用的な理論やフレームワークで、かつ十分な調査や実証研究に裏付けられたものとなるとごく限られたものになってしまうのではないかというのが実感である。

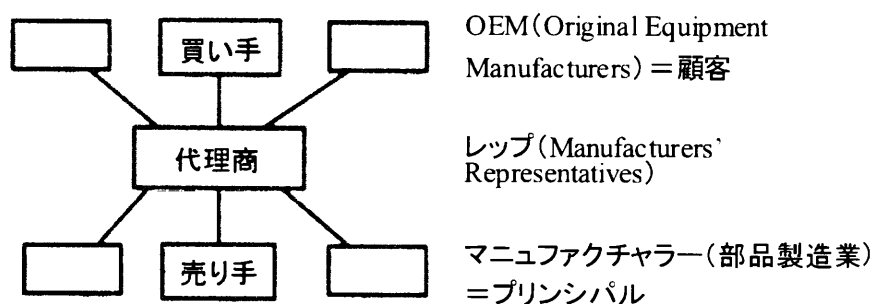
近年は、技術が複合化・多様化する一方で、開発コストや開発時間の削減に対する要請が高じており、どのような企業とどのような関係を構築していくか、が以前にもまして戦略テーマとして重要になっている。余談ではあるが、筆者は大学院に籍を置かたわら、総合研究所の経営コンサルタントとして、約15年間、主に産業財の製造業者の競争力強化をテーマに、研究開発、販売、マーケティング、広告、I R、人事管理等の経営機能を統合する形で、実務と関わってきた。この業務に従事した当初は、製品 (product)、価格 (price)、チャネル (place)、販売促進 (promotion) の4つの「P」からなる、いわゆるマーケティング・ミックスの理論体系をもとに、営業戦略やマーケティング戦略の展開を試みたが、産業財の実務の世界を語るにはなんとも説明のつかないギャップを覚えたことを今でも鮮明に思い出す。産業財はそもそも「企業の目的達成のために購入されるものであり、(途中省略)、1回当りの取引数量や金額が大きく(途中省略)、担当者に合理的・理性的判断が要求される」(柏木 1999) という特質がある。だからこそ、産業財の業界では買い手企業との相互作用がきわめて大切であり、核となる買い手企業との関係が自社の研究開発、マーケティング等の経営機能の円滑な遂行には欠かすことができない。買い手企業の機会主義的な行動が引き金になり、受注がキャンセルされるということは、売り手企業にとっては単に不良在庫が増加するというにとどまらず、それに関係する基礎研究プロジェクトの中止や開発ロード・マップの修正までも余儀なくされることもあるのである。良質な関係の集合体が事業の価値であり、その総和が企業価値になっているといっても過言ではない。

そもそも企業経営における関係性とはどういうことを意味するのか、関係性の本質とは何か。また、関係性はどのように構築され、維持、発展、縮小、解消というプロセスを経るのか。さらには、外部との関係性と企業内部における経営システムはどのように結びついているのか。そもそも良好な関係はそうでない関係と何がどう異なるのか。さらには良好な関係にはどのような効果や効用があるのか。このような疑問が本研究のテーマである「米国マニュファクチャラーズ・レップの関係性マネジメントに関する研究」に着手した直接的なきっかけになっている。

特に今回の研究で注目したのは、関係性マーケティングを生業としているプロフェッショ

ナル集団である、「米国マニファクチャラーズ・レプリゼンタティブ（通称レップ）³⁾」である。レップは消費財の分野でも存在し、制度として機能しているが、本研究では、人的販売が重要な役割を占めている産業財市場におけるレップを対象にする。マニファクチャラーズ・レプリゼンタティブズ（以下レップ）とは、部品やモジュールを作っているマニファクチャラー⁴⁾（部品メーカー）の代理として完成品メーカーに対して営業活動を行う米国市場に特有の代理商の一つである。レップによって代理されるマニファクチャラーが「プリンシパル」で、レップが売り込む先の完成品メーカーがOEM=Original Equipment Manufacturer⁵⁾と呼ばれる「顧客」である。これはマニファクチャラーの生産する部品やモジュールを組み込んで自社の製品として仕上げる完成品メーカーである。例えば、インテルはマイクロプロセッサを生産するが、このマイクロプロセッサはPCの心臓部としてとなってIBMやDellの製品に搭載される。このケースでのインテルがマニファクチャラー（プリンシパル）で、IBMやDellがOEM（顧客）である。レップはプリンシパルの代理として、その部品やモジュールをOEMに販売する。エンジニアリングに精通し、その販売先である完成品メーカーのニーズを把握する力がコア・コンピタンスと言える。

レップとその取引関係



レップはプリンシパルとの取り決めにより定められた特定の地域、例えばテキサス州とかカリフォルニア州等で、関連するが競合しない数社の部品、デバイス、モジュール等をプリンシパルの代理として販売する産業財営業のプロフェッショナル集団である。顧客もプリンシパルも製品や技術に関する知識や経験は豊富で、レップ同様にプロフェッショナルである。レップはモノに対する所有権は取得せず、物理的にも占有はしない。収入はプリンシパルであるマニファクチャラーとの取り決めによって定められるコミッションのみである。レップはこの特性を活かしながら、産業財流通機構の中で、いわゆるミドルマンとして顧客とプリンシパルの中間に位置し、双方に対して効用を生み出しつつ産業全体の発展に貢献している。

こうしたレップに関する研究アプローチとしては、伝統的に、印象記や体験談等の記述的

なものが多かった。また、レップに関する協会からは、“Selling Through Reps.”（レップを活かした販売方法）等のノウハウ集的な文献がいくつか出されているが、こうした文献も記述的なものが大半である。本研究における大きな目的は以下の2点である。第一に、レップに関する一般的な属性要約や特定レップの特殊性の記述にとどめるのではなく、レップに対するインタビュー及びアンケート調査を実施し、レップの対 OEM 活動及び対マニュファクチャラー活動について定量的に把握すること。第二に、仮説の検証を通して、実際に産業財市場でマーケティングを実践していくメーカー、営業担当、通流業者にとって、利用しやすい戦略変数としての関係性のマネジメント要素を明らかにすること。以上の2つが本研究における直接的な目的である。

尚、本研究では、そもそもどのような企業とどのような関係性を構築すべきかどうかという状況には直接的には触れない。あくまでも、産業財市場で戦略上特定の企業と何らかの関係を構築し、維持・拡大していく必要があると判断された場合、どのようにして関係性のマネジメントにとりくめばよいのかというのが本研究における問題意識である。

本研究の視点

本研究の目的は前述の通り、レップに対する調査研究を通して関係性のマネジメントを明確にしていくことであるが、本研究独自の視点としては以下の3つがあげられる。

① 関係性マーケティングの担い手としてのレップ

レップは産業財市場において重要な役割を担ってきたにもかかわらず、レップに関する研究はきわめて限定的である。産業財市場の複雑性や特殊性に起因するとも、在庫の所有や占有も行わない代理商というレップそのものの特殊性に起因するとも考えられる。伝統的にレップは産業財流通チャネルを構成する卸売業者として捉えられているのが一般的で、もう一つの代表的な卸売業者で、在庫機能も含めた完全機能を遂行するインダストリアル・ディストリビューター⁶との対比で、記述的に説明されるというのが従来一般的な研究のアプローチであった。

本来レップ制度は自社直属の営業部隊をもてるだけの規模にない零細の工場が、補完的で競合することのない製品をつくっている別の工場と営業部隊を共有するという経済性の追及から始まったといわれている。一般的に売上高が一定以上になると、自社の営業部隊のほうが、レップをつかうより販売コスト上のメリットが大きいはずである。なぜならば、レップには売上に対して一定割合のコミッションを支払わなくてはならないからである。それにもかかわらず、零細工場が一定の規模に成長し、自前の営業部隊をもつようになった後も、従来から付き合いのある外部営業部隊であるレップを利用しつづけるのはなぜで

あろうか。基本的にレップは在庫機能を有しないため、レップの制度的な存在意義を、危険プールの原理もしくは集中貯蔵の原理で説明される効果、つまり、商業者が在庫を所有することによりメーカーが不確実性を吸収するために在庫をもつ場合より、社会全体としての在庫の量は減少するという効果で説明することはできない。自社の営業部隊では発揮できない、効用や価値、つまり経済性だけでは説明のつかないものをレップ制度が提供しているに他ならないと考える。

本研究における基本的な方向性を明らかにするために、現在レップとして活躍している方々に直接取材し、具体的な活動の内容を伺っているうちに、レップは地道に色々な活動を展開していることが明らかになってきた。そうした活動は、最終的にはOEMとマニファクチャラーの間に存在する、製品機能やデザイン、サイズなどの製品属性に関する隔たり（いわゆる形態懸隔）に架橋するという使命に要約されることであるにしても、その使命の遂行にいたるまで、実にさまざまな関係者、例えば、購買、技術、品質管理、出荷/荷受、経理、経営上層部、営業管理、顧客サービス、マーケティング等と関わりながら、それぞれの関係者とのリレーションシップの構築、発展に注力している姿が浮き彫りになってきた。

本研究ではレップを関係性マーケティングの担い手として捉えている。つまり売り手企業及び買い手企業における複数の関係者間の相互作用を容易にし、その結果として産業の効率化と拡大、そしてイノベーションに貢献していると考ええる。産業財においては、消費財市場のように購買主体が「個人」ではなく、個人の集合体としての「組織」であり、またマーケティングや営業の担当者の役割としても、売り手と買い手の間で財の「交換」を短期的に実現するというよりも、まずは長期的な「関係」を構築することであると期待される傾向が強い（もちろん売上や利益の目標を達成することも、多くの企業において重視されていることではあるが）。本研究では、この個人の集合体としての「組織」との「関係」の管理をレップが営業活動のなかでどのように行っているのか、そして顧客（OEM）とプリンシパル（マニファクチャラー）の双方に対してどのような活動を行ない、どのような効用を発揮しているのかということを明らかにしていく。

② 経営システムとしてのレップ・オフィス

もうひとつ、本研究で新たに着目したのは、レップ・オフィスの経営システムとしての実態である。レップと他の主体との間における関係性のあり方は、レップ・オフィスの組織特性に影響を受けると考える。レップ・オフィスとしてどのような理念や目標を掲げているのか、マーケティング戦略としてどのようなセグメントをターゲットし、どのようなマーケティング・ミックスを展開しているのか、そうした営業活動をどのようなプロセスで展開しているのか、営業活動に対する評価制度はどのようなものなのか、能力開発の制度

はあるのか、組織構造はどのようなものか、こうしたレップ・オフィスの実態にも着目した。

顧客に信頼され、長きにわたり取引関係を発展させることができるのは、担当者個人が優れていたからという考察だけでは十分ではない。もちろんレップ・オフィスでその顧客を担当したスタッフが優秀であるという点は十分に考えられる。が、その優秀さを十分引き出し、構造的にサポートしつづける体制が組織に備わっていなければ、長年にわたり持続的に顧客との関係を発展させるのは難しいのではないだろうか。外部との関係を発展させていくために、どのような経営システムがとられているのかという視点も含めて検討していきたい。

③ 産業システムとしてのレップ制度

最後に、レップは言うまでもなく、米国の産業システムの中で独自に発展を遂げた制度である。独自の商慣習、流通制度、市場の地理的特徴、マニファクチャラーの特性等のさまざまな要素の相互作用の結果として今日のレップ制度がある。したがって、その研究成果が、まったく別の産業システムをもった国にそのままあてはまるとは考えにくい。しかしながら、単なる経営史的な研究ではなく、現在の日本における産業財市場において、直接的に示唆できるものがあれば、どんなものであれ、手がかりとして提供していきたいと思う。

米国でレップはセールスマンを共有するための手段としてスタートして、長年にわたり利用され、その後経済性にとどまらない各種メリットも享受しながら進化してきたと考えられる。米国式のレップシステムはいわゆるマスター・プランなしで徐々に発展してきたわけであるが、新たにこのシステムから何かを得ようとするときには、米国の失敗から学び、効率的に活用することが可能ではないのか。それは、2台の馬車が行き交える程度の、曲がりくねった狭い道に沿って建物が並ぶ古い都市の町並みにたとえることができるだろう。都市が発展するにつれて、道をまっすぐに、さらに拡張することが必要になるが、既存の建物はその妨げになるとする。新しい都市がそうした古い都市の問題を検証し、人や車の効率的な流れを可能にする、まっすぐに広い道をつくれるのと同様に、レップ制度の確立されていない領域での検討は、長い間に偶発的な形で発展してきたシステムよりも、はるかに効果的なシステムとして作り出せる可能性がある。

ソリューション営業を全社的にスローガンとして掲げていながら、縦割組織の弊害で、技術的知識や販売スキルの統合、顧客情報の共有化など、シナジー効果の創出が遅々としてすすまない大手産業財メーカーにとって、レップ制度が示唆するものは少なくないと思う。また、日本においてベンチャー輩出の必要性が主張されて久しいが、松田（1996）は、

ベンチャーとして成功した企業家のバックグラウンドを調査した結果、「営業経験が成功のための近道である」ことを明らかにしている。企業家が当初立てた経営目標と実際の結果のギャップについて分析した結果、営業経験者は、実際の起業結果が当初の目標を上回っているのに対して、研究開発者は、目標値よりも極端に実績値が低い結果となっていることが明確に指摘されている。松田（1996）は、その理由として研究・技術分野出身者は「自己の経験した研究や技術が部品にすぎず、最終顧客に満足してもらうための商品転化能力に欠けている」傾向があると指摘している。このような技術至上主義的なエンジニアとレップとのアライアンスから期待されるシナジー効果は少なくないを考える。この点については、今後可能性を検討したいと考えている。さらに近年、いろいろな自治体で地域の企業間の連携活動を高め、地場産業育成を旗印に産業のコーディネーターが活動しているが、こうした地場産業コーディネーターにとってもレップ制度から学べる点は多いと思う。

本研究の範囲

本研究では、基本的に電機、情報通信、自動車等の分野で活躍しているレップにスポットをあてた。業界としてはエレクトロニクス業界、エレクトリカル業界、自動車業界等である。特に上記の業界のレップを取り上げたのは、本研究のテーマを考える上で、有益な材料を提供してくれると考えたからである。上記の業界は、たくさんの種類の部品やモジュールから構成される組み立て加工産業であり、日本のメーカーが伝統的に競争力を有してきた代表的な産業分野の一つである。開発、設計、生産、販売、アフターサービス、リサイクルというプロセスにおいて分業システムが形成されており、その中心にOEMが位置し、マニファクチャラーとの相互作用によってグローバル・ベースで競争を展開している。OEMの購買担当や技術者と、マニファクチャラーの営業担当や技術者との間では、密接なすり合わせ⁷が求められており、「関係性を人為的に構築し、その関係性を出発点として、顧客と相互作用を循環的に繰り返しながら双方納得の共創型の価値を生み出し、安定的な基盤を作る」（嶋口 2000）ことがポイントである。

特に自動車産業とエレクトロニクス産業を含めた目的は、同じ組み立て加工産業でありながら、アーキテクチャー（設計構想）⁸の点で両者は大きく異なっており、その差異について検討したいという点にある。藤本（2002）は、アーキテクチャーの点でパソコンが自動車の対極にあるとして次のように述べている。「自動車のように、乗り心地やハンドリング、燃費などの機能が最適設計された部分のアンサンブルで決まるのがインテグラル製品である。（例えば車は）タイヤやサスペンション、ボディなどが、互いにすり合わせ調整をしながら設計される、インテグラル型アーキテクチャーである。（一方、パソコンは）標準インターフェースで情報のやりとりが可能であり、各構成部品を寄せ集めて作っても、高性能な製品が出来上がる。（これが）モジュラー型アーキテクチャーである。」

製品は設計情報とそれを担うメディア（媒体）から構成されていると考えられる（藤本 2002）。つまり「製品＝設計情報＋メディア（媒体）」であり、設計活動は、機能設計（どのような機能が要求されるのかを明確化すること）から、機能展開（どのような機能要素から構成されるかを明確化）、マッピング（展開された機能を構成部品ひとつひとつに対応させること）（藤本 2002）というステップから構成されるが、OEM とマニファクチャラーの間では、近年はマッピングのレベルにおいても部品やコンポーネントのレベルではなく、それを統合したシステム・レベルでのやりとりがなされるようになっている⁹。また、近年エレクトロニクス業界では EMS（Electronics Manufacturing Service）¹⁰などの新しいビジネスモデルも登場しており、今後の動向が注目される場所である。本研究を通してすべての業界に通用する関係性のマネジメントのあり方を論じるつもりはないが、あくまでの上記産業分野内での特性比較を踏まえた上で一般論にも言及してみたい。

本研究で調査対象としたレップの活動業界を、産業連関的にバリューチェーンでとらえると次のようになる。原料（raw materials）から始まり、材料（manufactured materials）、前組み立て（sub-assembly）、組み立て（assembly）、コンポーネント部品（component parts）、そして完成品（finished products）という流れである。レップは組み立てを行うマニファクチャラーを代理してコンポーネント部品を販売する。レップが組み立て工程終了後のコンポーネント部品を売り込む完成品メーカー（レップにとっては顧客という位置づけ）が、一般的に OEM と呼ばれるのは、前述の通りである。GE、ABB、Motorola、IMB、Ford、GM などが典型的な企業である。

レップに対する調査研究を通して明らかになったことは、産業財市場における関係性のマネジメントとは決して楽な行為ではないということである。常に広い範囲で頻繁にコンタクトをとりながら関係性の強化を図っているレップの営業活動が、今回の調査から浮かび上がった。関係性のマネジメントとは、終りのない持続的な営みであると考えられる。

レップがつかさどる関係性には2つの側面がある。第一に、顧客として位置づけられる OEM との関係性、第二に、レップが営業行為を代理するマニファクチャラー（顧客に対して、プリンシパルと称される）との関係性という2つの関係性である。本研究では、OEM との関係とマニファクチャラーとの関係に違いがあるのか、また、同じ OEM との関係であっても、形成初期の関係と、一定の期間が経過した関係には違いがあるのかということにも着目する。つまり関係構築の内容をライフサイクル別で検討する。

特定企業との関係は、一旦構築されれば、一定の方向へ進展・深化していくものではない。さまざまな関係者との日々のやりとりの積み重ねがあってはじめて、発展、成長していくものとする。関係性のマネジメントの根底にあるのは、これまでの研究で明らかになっているように、コミットメントであり、信頼の概念である。一筋縄ではいかない

産業財のプロフェッショナルとの、関係性のマネジメントはどのようにあるべきかということを考える上で、なんらかの示唆や枠組みを提供することが本研究の背後にある問題意識であり、特にエレクトリカル、エレクトロニクス、自動車関連を中心とした加工型の産業財市場における関係性のマネジメントが、本研究を通して貢献していきたいと願っている領域である。

本研究の構成

本研究論文では以下のようなフローで内容を論じていく。

第一章で本研究の意義と構成を述べた後、第二章では、産業財市場における製造業のマーケティング活動に関する既存研究のレビューを行い、レップに関する分析を行う上で有益な視点を明確にすると同時に、現時点でどのような点があきらかにされているのか、そして今後どのような点が研究のテーマとして求められているのかということについて論じる。レップを研究対象とすることで、より有効に何らかの示唆を引き出せるテーマかどうか、という点と合わせて本研究の基本的な方向性を固める。

第三章では、本研究の対象である米国レップの活動や機能等に関して、二次資料やインタビュー等をもとに解説を行う。成功しているレップと成功していないレップの特徴を明確にするとともに、レップ制度の効率性と拡張性に関しても考察を加える。

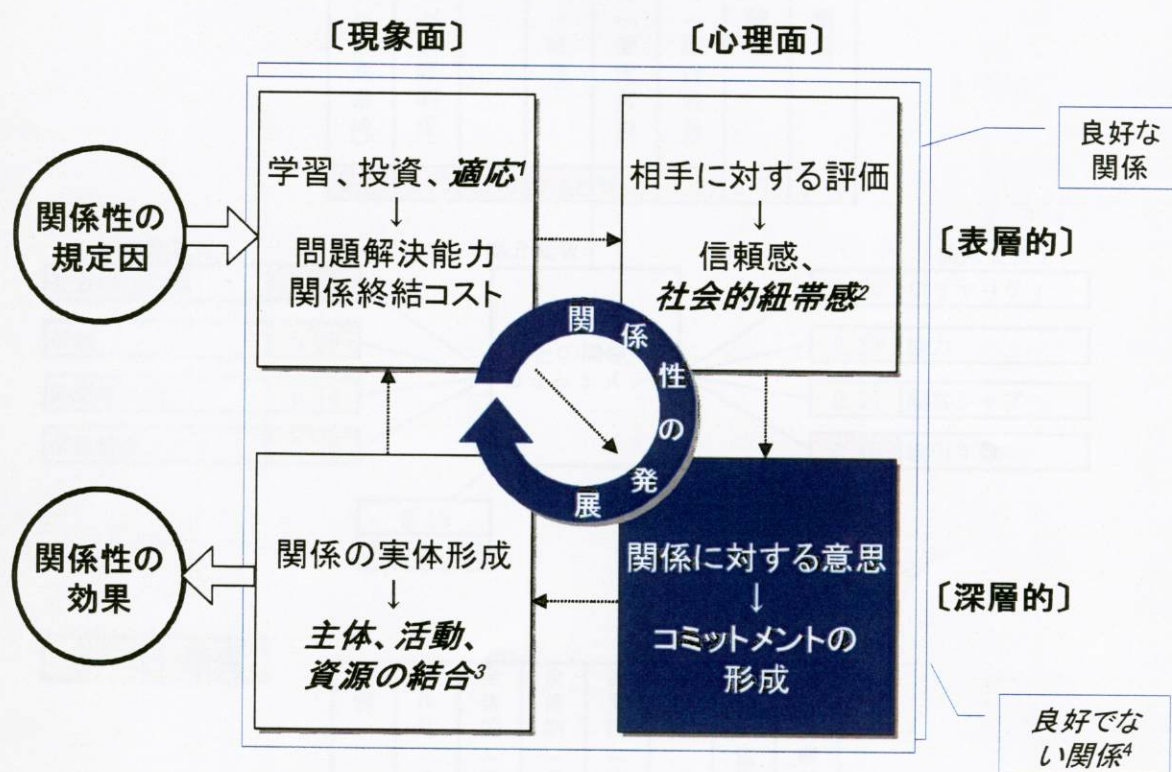
第二章で定めた分析の方向性と、第三章で明らかになったレップの活動や機能をもとに、レップの活動に関して限定的ながらも、ある程度定量的に捉えるための調査を行ったが、第四章ではその結果を考察する。レップが OEM とマニュファクチャラーの双方に対してどのような活動を行い、それぞれの関係性がどのように発展していくのか、また、対 OEM の関係と対マニュファクチャラーの関係においてどのような差異があるのかという点についても検討する。

第五章では、第四章で明らかになったレップの活動を踏まえ、OEM に対する関係性のマネジメントに関する仮説を設定し、その検証のために行った調査から得られた定量的なデータ分析を中心にしながら、その分析結果の全体像を素描する。さらに関係性或顧客適応のスタイルについてより詳しい検証と議論を展開する。

分析結果を検討したあとで、第六章では、レップ・オフィスをいくつか取り上げてケース分析を行う。レップの OEM との関係性マネジメントは、レップ・オフィスの経営システムにより影響を受けるのではないかという観点から、レップ・オフィスの内部に関しても考察を加える。

第七章では以上の分析や考察をもとに米国レップの関係性のマネジメントが意味するところを論じてみたい。わが国における産業財マーケティングの第一線で活躍している実務家にとって示唆するものは何か、どの程度の一般化が可能か、どのような条件であれば適用できるのかも含めて論じ、最後に今後の研究課題を明らかにして本研究を結びたい。

関係性マーケティングの循環構造モデル(本研究モデル)

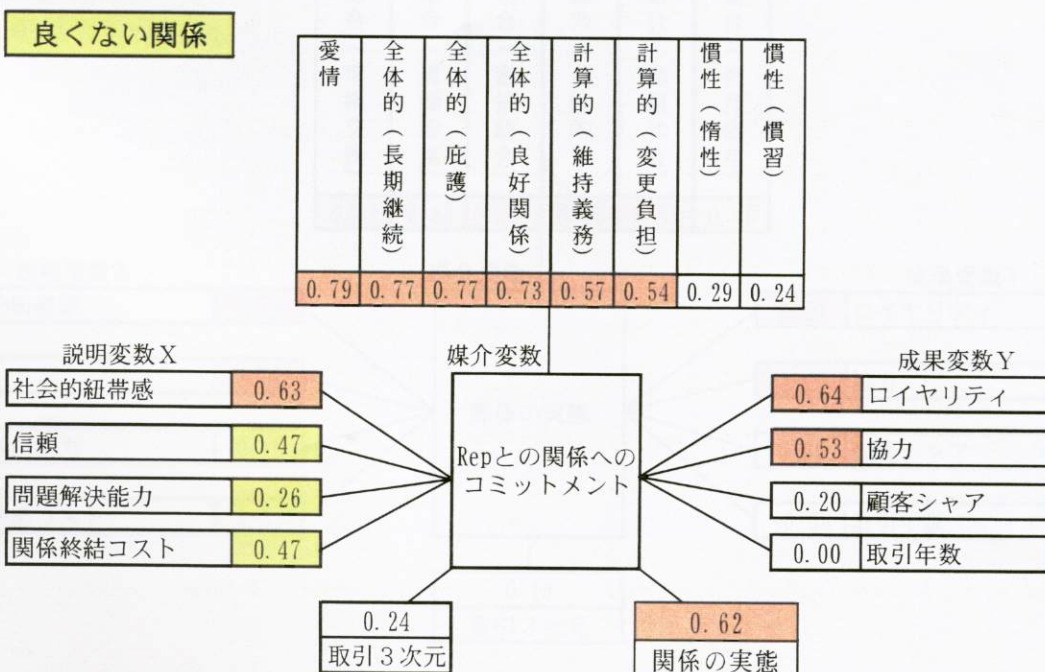
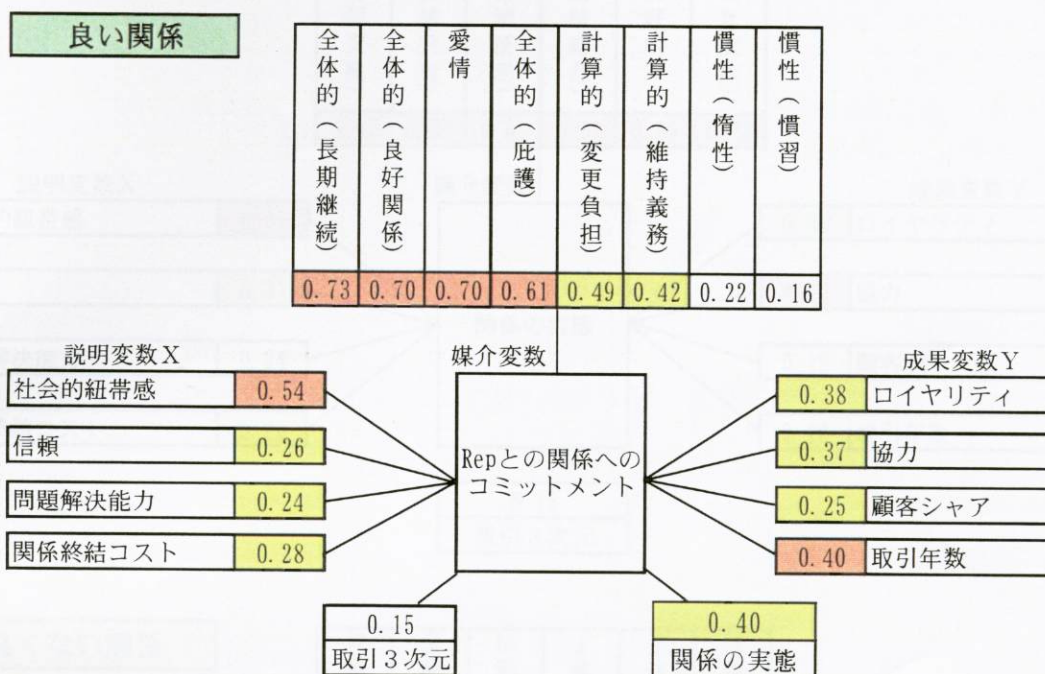


注： 本件研究で行われる仮設検証部分をイタリックで示した。

仮説モデルに基づく検証

変数間相互の単相関係数を調べ、パス図を作成した。

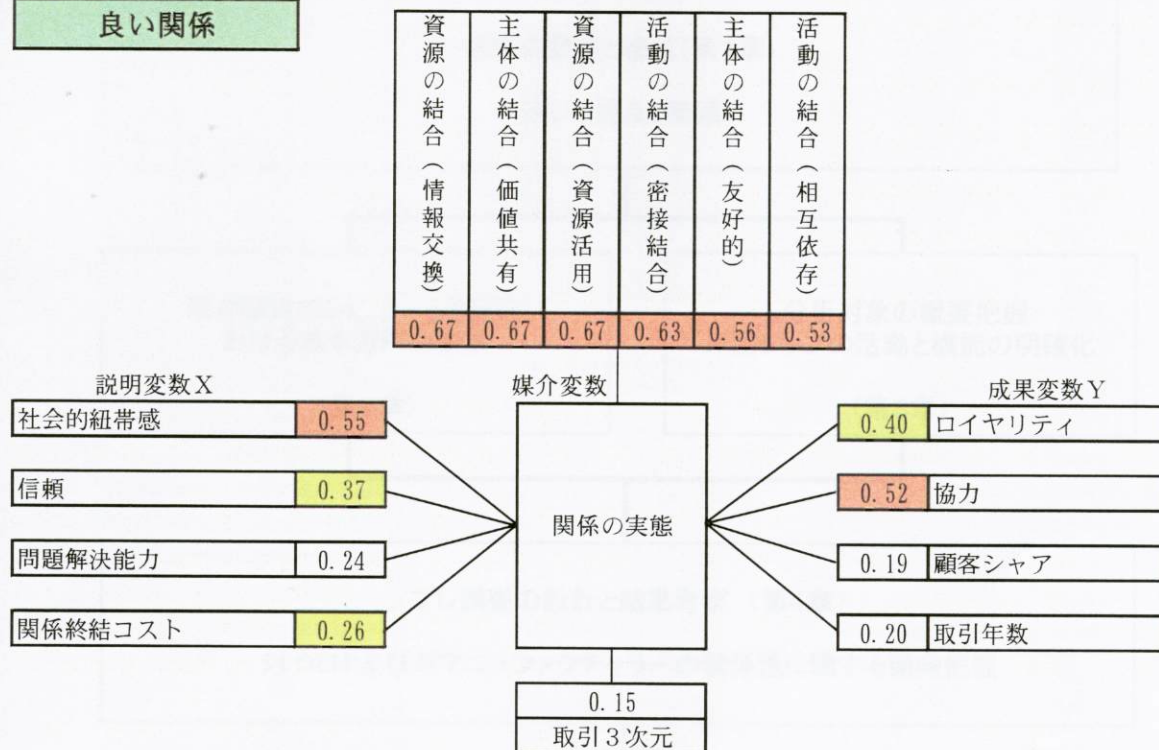
説明変数Xがコミットメントに、コミットメントが成果変数Yに影響を及ぼしていることが分かった。



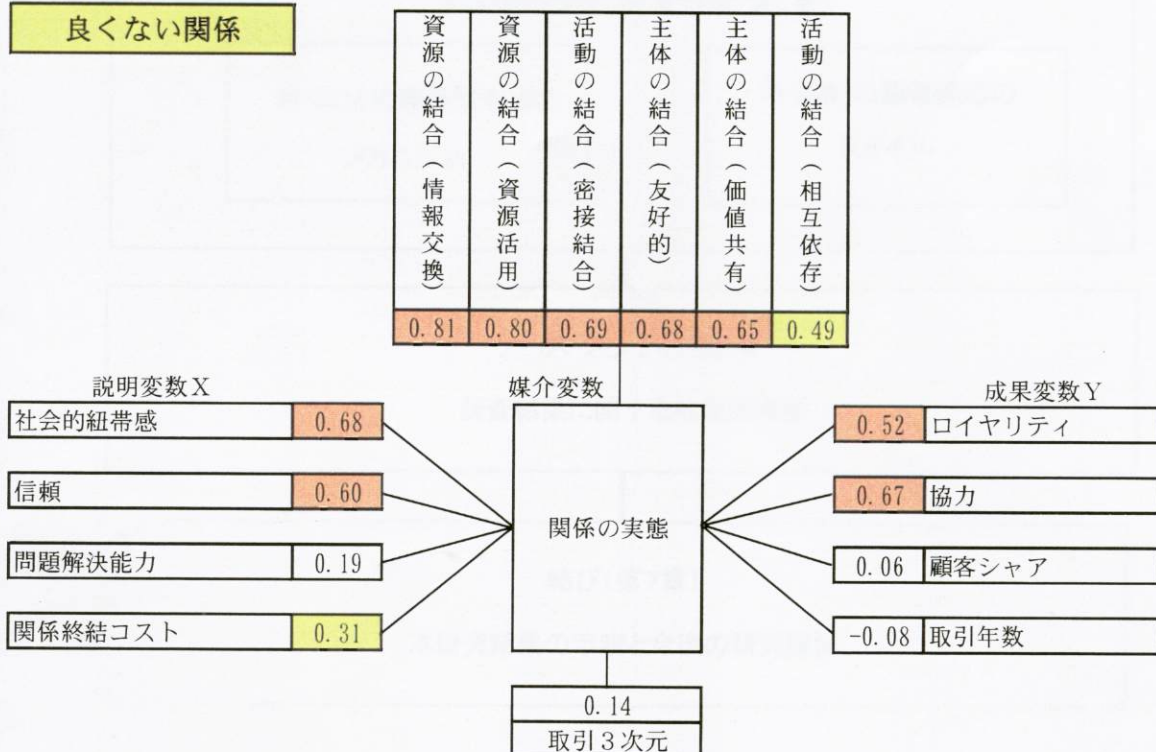
変数間相互の単相関係数を調べ、パス図を作成した。

説明変数Xが関係の実態に、関係の実態がロイヤリティ、協力に影響を及ぼしていることが分かった。

良い関係



良くない関係



本研究の構成

